

## СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В БАНКАХ КАК ОСНОВА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Журавка Фёдор Александрович, д.э.н., профессор, zhuravka\_f@ukr.net

Кравченко Елена Владимировна, к.э.н., доцент, [yudil@yandex.ru](mailto:yudil@yandex.ru)

Украинская академия банковского дела Национального банка Украины

**Аннотация:** в статье исследованы особенности функционирования системы контроля над формированием и исполнением бюджетов в банках, определены ее составляющие, выделены виды и этапы проведения контроля в процессе бюджетирования.

**Ключевые слова:** банк, бюджет, бюджетирование, управленческий учет, контроль, анализ, показатели, отклонения.

Современные тенденции развития экономики требуют от банковских учреждений детального планирования и контроля эффективности деятельности с учетом системы разделения ответственности и мотивации в результатах труда. В связи с этим все большую актуальность приобретает бюджетирование, которое позволяет быстро реагировать на изменения внешних условий функционирования, оптимально распределять ресурсы для обеспечения эффективной деятельности, осуществлять контроль над выполнением плановых показателей, уменьшать риски деятельности банка, обнаруживать негативные тенденции развития и предотвращать их.

Процесс бюджетирования в банке совмещает управленческий цикл планирования и контроля, обеспечивая финансовое равновесие субъекта в процессе его стратегического развития.

Нормативное регулирование данного процесса в Украине осуществляется Национальным банком Украины, в частности Методическими рекомендациями по организации процесса формирования управленческой отчетности в банках Украины, в которых бюджетирование определено как одна из методик управленческого учета. Кроме того, исполнительный орган банка должен осуществлять надзор за внедрением этого процесса, принимать планы и бюджеты перед их представлением головному банку для окончательного согласования. В Рекомендациях приведены основные методы составления бюджетов, акцентировано внимание на соответствиях методики и форматов, которые используются в финансовом плане, методикам и форматам, принятым в методологических принципах управленческого учета и управленческой отчетности с целью содействия проведению сравнительного анализа фактических и запланированных данных, выявления существующих отклонений [1].

Таким образом, качество и информативность управленческого учета предопределяет результативность бюджетирования в банке.

Согласно Положению об организации бухгалтерского учета и отчетности в банках Украины банковские учреждения могут самостоятельно выбирать соответствующую политику и процедуры организации управленческого учета для определения нужных показателей деятельности банка и предоставления следующих возможностей:

- разрабатывать бюджеты, прогнозы и контролировать их выполнение;
- анализировать и сравнивать с бюджетными данными фактические результаты деятельности банка в целом, а также по центрам прибыли, бизнес-направлениям (клиентским сегментам), продуктам и клиентам [2].

С учетом данных аспектов и основываясь на организационно-финансовой структуре, банковские учреждения самостоятельно разрабатывают внутренние положения для постановки системы бюджетирования и стратегического планирования.

При этом бюджетирование подлежит адекватному анализу и оценке его параметров. Сегодня не

существует общепризнанного, научно обоснованного метода или перечня показателей, которые необходимо применять для оценивания бюджетирования в банках. Это является причиной определенного субъективизма в выработке и реализации управленческих решений. В данном случае целесообразно использовать комплекс показателей, которые всесторонне характеризуют этот процесс, создавая целостную модель восприятия. Система оценок должна строиться так, чтобы связь (гипотезы) между целями (и показателями) разных составляющих, а также между показателями и факторами бюджетирования (направление на достижение результатов) были четкими и понятными. Согласованность между разными показателями определяется характером причинно-следственных связей, достигается путем гармонизации, сбалансированности и координации определений и классификаций, которые положены в основу их расчета.

Разработанная бюджетная модель связывает все формируемые в ходе бюджетного процесса бюджеты и планы, что позволяет определять финансовые результаты деятельности банка и дает возможность прогнозировать, как влияют изменения отдельных параметров бюджетов подразделений и банка в целом на эти результаты. Для эффективного осуществления деятельности методика бюджетирования формализуется документально. Комплексная структура бюджетирования включает в себя ряд функциональных бюджетов, которые оценивают результаты основных процессов банковского учреждения.

В процессе текущей деятельности могут возникать расхождения между планируемыми и фактическими показателями, потому регламентом бюджетного процесса необходимо предусмотреть возможности для своевременного проведения, контроля, анализа и коррекции управленческих решений относительно выполнения бюджетов банка. Фактические данные можно получить только из управленческого учета.

Важным фактором результативности процесса бюджетирования выступает своевременный контроль, позволяющий осуществлять корректировку управления на основе обнаруженных отклонений.

В процессе проведения контроля оперативно сравниваются основные плановые и фактические показатели, выявляются отклонения, определяется их взаимозависимость с целью воздействия на ключевые факторы деятельности банка [4].

Контроль над исполнением бюджетов, а также управление выявленными отклонениями осуществляются с помощью отчета об исполнении бюджета, в котором предоставляется сравнение запланированных и фактических показателей. Этот отчет составляется ежемесячно. Перед тем, как проводить анализ выявленных отклонений необходимо выяснить, является ли данное отклонение случайным или постоянным. В случае, когда отклонение носит разовый характер и не играет существенной роли в достижении целевых плановых бюджетных показателей, выполнять его анализ, оценку и корректировку нерационально.

При этом возможным является существование определенных допустимых отклонений, дифференцированных по всем показателям (предельно допустимый уровень каждым банком определяется индивидуально с помощью статистических методов). Следует отметить, что корректировка осуществляется не только по результатам определенных отклонений, но и при изменениях конъюнктуры рынка, изменениях ценовой политики, расширением рынка сбыта и т.д.

Во время осуществления бюджетирования структурные подразделения предоставляют необходимую информацию в соответствующие службы для осуществления контроля, анализа, группировки и подготовки отчета о выполнении бюджета. Ответственность играет роль сигнальной системы, которая обеспечивает аппарат управления информацией о выполнении бюджета, потому она должна отвечать определенным критериям [3].

При этом необходимо спроектировать и утвердить финансовую структуру банка, разработать методику управленческого учета и бюджетирования, в которую должны войти формы управленческой и бюджетной отчетности с процедурами их консолидации; сформировать специальные формы аналитических отчетов, используемых при анализе полученных результатов и прогнозирования.

Для наглядности в отчетах желательно использовать графическое представление информации, выделяя ее важную составляющую и фокусируя внимание менеджмента на тех статьях, в которых фактические значения существенно отличаются от плановых. Это позволяет эффективнее реализовать принципы управления за отклонениями.

С целью детализации применяются аналитические записки, которые должны прикладываться к бюджетам, результатам анализа и контроля.

Важным аспектом процесса бюджетирования в банке является построение адекватной системы учета, производительность и качество которой обеспечивается налаженной системой бухгалтерского и оперативного учета. Так, в частности, одним из путей совершенствования методики выявления отклонений по определенным показателям является внедрение принципов нормативного учета затрат банка с применением специальных счетов учета отклонений.

Следует обратить внимание и на то, что накопленная в результате процесса бюджетирования информация в динамике может дать реальное представление об опасности или случайности отклонений, определить соответствующие тенденции.

Особое внимание уделяют изучению причин, которые обусловили появление отклонений от установленных параметров. Это позволяет определить, какими факторами вызваны отклонения, установить ответственное лицо, а также принять решения, которые позволят избежать неблагоприятных отклонений в будущем. С этой целью проводят тщательный факторный анализ причин отклонений и их интерпретацию с помощью различных методов (метод цепных подстановок, метод разниц, корреляционно-регрессионный метод и т.д.).

Выявленные отклонения оцениваются по допустимым пределам. Анализ отклонений необходимо проводить, если отклонение какого-либо параметра бюджета выходит за установленные пределы. При анализе отклонений по допустимым пределам все отклонения распределяются на следующие группы:

- положительные отклонения (фактическая сумма дохода превышает запланированную, фактическая сумма затрат меньше бюджетной);
- отрицательные отклонения (фактическая сумма дохода меньше запланированной, фактическая сумма затрат выше плановой):
  - отрицательное допустимое отклонение;
  - отрицательное критическое отклонение [5].

Причины в процессе анализа отклонений могут контролируемыми и неконтролируемыми. Неконтролируемые связаны с изменениями во внешней среде. При этом банк может лишь в определенной мере влиять на контролируемые причины. Отклонения, появившиеся из контролируемых причин, возникают во время планирования показателей в банковском учреждении и связаны с ошибками при составлении прогнозов (вызванные недостоверными прогнозом развития, неподходящими методами планирования и недостаточностью информации) или в процессе реализации бюджетов.

При наличии значительных отклонений в зависимости от причин их возникновения возможны следующие альтернативные решения:

- корректировка или пересмотр финансовых планов, если результаты контроля свидетельствуют о том, что дальнейшее их исполнение в таком виде является нецелесообразным;
- внесение соответствующих корректив в действия с целью достижения запланированных целей.

В практике анализа причин отклонений выделяют анализ, ориентированный на прошлое, и анализ, ориентированный на будущее. При этом анализ отклонений с ориентацией на перспективу возможен в случае, когда в банке осуществляется регулярный прогноз развития контролируемых параметров. Сравнивая плановые и прогнозные величины, можно оценить вероятные отклонения в перспективе, а также установить причины возможных отклонений. Прогнозируемое отклонение является предупреждением о том, что запланированная цель может быть не достигнута и необходимости разработки корректирующих мероприятий.

В случае наличия как положительных, так и отрицательных значительных отклонений, в зависимости от их причин, принимаются альтернативные решения путем формирования системы алгоритма действий по их устранению:

- изменение системы бюджетных показателей или корректировки, если результаты контроля свидетельствуют о невозможности его выполнения;
- внесение соответствующих корректив в действия, чтобы обеспечить достижение запланированных результатов.

Возможности коррекции и оперативного регулирования по результатам выявленных отклонений осуществляются на оперативном уровне управления и предусматривают процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения целевых плановых показателей. Изменение системы бюджетных показателей происходит на стратегическом уровне управления в случае, если фактически достигнутые показатели значительно отличаются от плановых, потому что разрабо-

танные бюджеты являются следствием несовершенной системы планирования. С целью облегчения процедуры принятия управленческих решений в автоматизированной системе ведения бюджета банка должна быть реализована возможность эффективного анализа причин возникновения отклонений путем детализации обнаруженных отклонений от данных первичных документов.

Таким образом, правильно организованная система бюджетирования в банке позволяет быстро реагировать на изменения внешних условий его функционирования, оптимально распределять ресурсы для обеспечения нормальной деятельности, осуществлять контроль над выполнением плановых показателей, уменьшать риски деятельности банка, обнаруживать негативные тенденции развития и предотвращать их.

### **Список использованных источников:**

1. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [Електронний ресурс] : рекомендації, затверджені постановою Правління НБУ від 06.09.2007 № 324. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07>. – Законодавство України.
2. Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України [Електронний ресурс]: положення, затверджені постановою Правління НБУ від 30.12.1998 № 566. – Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>.
3. Васюренко О.В., Азаренкова Г.М. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: Монографія / За заг. Ред. О.В. Васюренка. [Текст] – К. : УБС НБУ, 2009. – 292 с.
4. Кіндрацька, Л. М. Фінансовий та управлінський облік у банках [Текст] : підручник / Л. М. Кіндрацька : Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2008. – 816 с.
5. Любунь О. С., Денисенко М. П. Бізнес – планування у банку [Текст] : навч. посіб. / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. – К. : Атака, 2006. – 288 с.